

0 - 800733

На правах рукописи



Горбунов Дмитрий Владимирович

**РАЗВИТИЕ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ
ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ ПРЕДПРИЯТИЙ
ГАЗОВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(1. – Экономика, организация и управление предприятиями, отраслями,
комплексам (промышленность))

АВТОРЕФЕРАТ

на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Саратов – 2013

Работа выполнена в ФГБОУ ВПО «Саратовский государственный социально-экономический университет»

Научный руководитель Еремеев Максим Александрович
кандидат экономических наук, доцент
кафедры экономики труда и управления
персоналом ФГБОУ ВПО «Саратовский
государственный социально-экономический
университет»

Официальные оппоненты: Гагаринская Галина Павловна
доктор экономических наук, профессор,
заведующая кафедрой экономики и
управления организацией ФГБОУ ВПО
«Самарский государственный технический
университет»,

Васильева Лариса Викторовна
кандидат экономических наук, доцент
кафедры экономики Поволжского института
управления имени П.А. Столыпина – филиала
ФГБОУ ВПО «Российская академия
народного хозяйства и государственной
службы при Президенте Российской
Федерации»

Ведущая организация ФГБОУ ВПО «Саратовский государственный
университет имени Н.Г. Чернышевского»

Защита состоится 23 апреля 2013 г. в 12.30 час. на заседании
диссертационного совета Д 212.241.02 при ФГБОУ ВПО «Саратовский
государственный социально-экономический университет» по адресу: 410003,
г. Саратов, ул. Радищева, д. 89, ауд. 843.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ФГБОУ ВПО
«Саратовский государственный социально-экономический университет».

НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА КФУ



832318

Автореферат разослан 22 марта 2013 года.

Ученый секретарь
диссертационного совета,
доктор экономических наук, профессор

Яшин Н.С.

Актуальность темы исследования. Усиление конкурентной борьбы, появление прогрессивных технологий производства, новых способов и методов обслуживания потребителей, постоянная изменчивость спроса и цен на выпускаемую продукцию обуславливают разработку эффективного адаптационного механизма управления предприятиями с целью обеспечения стратегической устойчивости на основе увеличения рыночной стоимости, улучшения экономических показателей их деятельности. В этой связи, в управлении предприятиями для достижения стратегических целей целесообразно использование эффективных механизмов, в частности, стратегическое планирование и прогнозирование, финансовое управление, управление эффективностью, управление производством и т.д., в совокупности представляющих комплексный механизм управления. Процесс адаптации к изменениям, происходящим в бизнес-среде, на предприятиях происходит в форме организационных преобразований, что совершенствует и развивает существующий механизм управления.

В этом собственно, очевидна актуальность проблемы формирования и развития механизма управления эффективностью организационных преобразований промышленных предприятий различных форм собственности, масштабов деятельности и отраслевой принадлежности. Касательно предприятий газовой промышленности данный аспект является наиболее актуальным, поскольку они обеспечивают отечественную экономику существенным объемом производства промышленной продукции, значительной величиной налоговых платежей, других доходов в бюджетную систему, и поступлений от экспортной деятельности.

Отметим, что целью развития газовой промышленности является максимально эффективное использование природных ресурсов и ее потенциала для устойчивого роста экономики в целом, повышение качества жизни населения страны и содействие укреплению ее внешнеэкономических позиций. Предусмотренные в Стратегии развития России на период до 2030 года стратегические направления развития газовой промышленности, призваны обеспечить возрастающие потребности экономики страны в ресурсах для оптимизации структуры производства и потребления, повышения энергоэффективности, содействия укрепления международной, национальной и региональной энергетической безопасности.

В этой связи, важным направлением выхода на новые рубежи экономического роста предприятий газовой промышленности является формирование и развитие механизма управления эффективностью организационных преобразований, что в свою очередь, обуславливает необходимость использования современных управленческих технологий и инструментов. Анализ и глубокая проработка отдельных теоретико-прикладных аспектов вызвали необходимость дальнейшего исследования проблематики развития механизма управления эффективностью организационных преобразований.

Степень разработанности проблемы. Теоретические и методологические аспекты организационных преобразований предприятий промышленности исследуются в трудах зарубежных ученых, среди которых Дэвид М. Бишоп, Р. Берхард, Патрик А. Гохан, Джинни Д. Дак, И. Ансофф, Ричард С. Рубэк, Фрэнк Ч. Эванс и др.

Исследованию проблематики экономической эффективности посвящены труды Б.Л. Бенцмана, О.В. Богомолова, В.А. Горемыхина, П.Е. Горинова, А.И. Демечева, В.Т. Денисова, М.Е. Куняевского, В.М. Ларина, Порошина Ю.Б.

Решением специфических вопросов в организационных преобразованиях промышленных предприятий занимаются отечественные ученые: М.Д. Аистова, Л.П. Белых, М.А. Федотова, И.В. Дегтярева, С.И. Латыпова, Т.И. Гусева, Д.А. Ендовицкий, Ю.П. Ехлаков, А.Т. Зуб, К.В. Криничанский, И.С. Межов, К.В. Решетникова, Н.С. Рычихина, Б.И. Табачникас, Г.Б. Юн, Л.А. Александрова, С.А. Жданов и др.

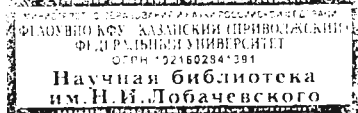
В последние годы все большую популярность приобретают теории управления стоимостью бизнеса в развитии промышленности на основе осуществления организационных преобразований. Значительный вклад в развитие данного научного направления внесли такие исследователи, как В.А. Булакова, С.В. Валдайцев, А.Г. Грязнова, Н.Б. Рудык, Е.В. Семенова, Н.Н. Тренев и др.

Проведенный анализ научных работ по исследуемой теме показывает, что большинство имеющихся трудов посвящено исследованию отдельных проблем организационных преобразований, а целый ряд вопросов, связанных с разработкой концепций, методов инструментов и способов управления эффективностью организационных преобразований предприятий газовой промышленности остается нерешенным.

Под газовой промышленностью автором понимается деятельность по производству, распределению и передаче газа согласно коду ОКВЭД 40.21, 40.22. (утв. Приказом Ростехрегулирования от 22.11.2007 № 329-ст).

В частности, нерешенным остается вопрос выбора оптимального критерия, с помощью которого можно было бы дать ответ на вопрос о целесообразности проведения организационных преобразований на предприятии на этапе разработки проекта, также недостаточное внимание уделяется вопросам реализации механизма управления эффективностью организационных преобразований предприятий промышленности, применению современных технологий управления в процессе преобразований.

Рабочая гипотеза диссертационного исследования состоит в научном предположении, что существующие подходы к исследованию форм, направлений способов, инструментов механизма организационных преобразований предприятий газовой промышленности недостаточно изучены с позиции эффективного управления, внедрения современных технологий в процесс управления предприятием. Вследствие этого необходимо обоснование методических основ исследования содержания



процесса организационных преобразований, инструментов прогнозной оценки.

Целью диссертационного исследования является разработка механизма управления эффективностью организационных преобразований предприятий газовой промышленности, разработка практических рекомендаций его развития, а также выбор оптимальных инструментов оценки для определения целесообразности проведения организационных преобразований.

Для осуществления цели поставлены и решены следующие **задачи**:

- исследовать понятие и содержание организационных преобразований предприятий промышленности;
- выявить классификационные признаки организационных преобразований предприятий;
- исследовать существующие методы оценки эффективности организационных преобразований и обосновать использование конкретных критериев оценки на разных стадиях их проведения;
- выявить особенности осуществления организационных преобразований предприятий газовой отрасли;
- предложить методику прогнозной оценки организационных преобразований;
- разработать механизм управления эффективностью организационных преобразований предприятий газовой промышленности;
- предложить рекомендации по развитию механизма организационных преобразований газовой промышленности с применением современных управленческих технологий.

Объектом исследования выступают предприятия газовой промышленности.

Предметом исследования являются экономические отношения, возникающие в процессе проведения организационных преобразований предприятий газовой промышленности.

Теоретико-методологическая и информационная база диссертационного исследования. Методологической основой диссертации является теория рыночного механизма, методы описания, сравнения, анализа и синтеза, экономико-математического моделирования и др.

Теоретическую базу диссертационного исследования составили работы экономистов по теории организации, управления конкурентоспособностью организации, фундаментальные научные труды зарубежных и отечественных ученых в области риск менеджмента.

Информационную базу диссертационного исследования составляют данные ФСГС (Федеральной службы государственной статистики), нормативно-методические материалы Правительства РФ, материалы правительства Саратовской области, результаты собственных исследований автора на предприятиях газовой промышленности.

Основной источник информации – ресурсы специализированных журналов, материалы периодической печати Саратовской области и России.

Область исследования. Содержание диссертационного исследования соответствует специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством ((1. – Экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами (промышленность)); п. 1.1.2. Формирование механизмов устойчивого развития экономики промышленных отраслей, комплексов, предприятий; п. 1.1.19. Методологические и методические подходы к решению проблем в области экономики, организации управления отраслями и предприятиями топливно-энергетического комплекса; п. 1.1.28. Проблемы реструктуризации отраслей и предприятий промышленности).

Научная новизна диссертационного исследования состоит в научном обосновании теоретико-методических основ и прикладных аспектов разработки и развития механизма управления эффективностью организационных преобразований предприятий газовой промышленности.

К числу основных результатов, определяющих научную новизну, следует отнести.

1. Раскрыто содержание и структура элементов организационных преобразований предприятий, включающее: изменение структуры управления и способов функционирования предприятия, преобразование организационно-правовой формы, фундаментальное изменение и перепроектирование существующих бизнес-процессов (управление производством, инновациями, снабжением, инвестициями, реализацией, персоналом, информацией, стоимостью бизнеса), отражающие последовательные целенаправленные изменения параметров производственной системы и соответствующих им экономических показателей эффективности.

2. Выявлены критерии классификации организационных преобразований предприятий: причинно-целевой (антикризисные, превентивные, стратегические), объектный (производственные, финансовые, организационные), организационный (добровольные и принудительные), позволяющие обосновать целевую направленность организационных преобразований, базирующуюся на принципах непрерывности и экономичности управления для повышения эффективности управления.

3. Разработан механизм управления эффективностью организационных преобразований предприятий газовой промышленности, представляющий собой комплекс взаимосвязанных элементов: субъектов, инструментов, методов, ресурсов (средств), технологий, приводящих объекты преобразований в заданное положение на основе оценки критериев их эффективности, направленных на поддержание устойчивости предприятия, складывающихся под воздействием факторов среды.

4. Введен в научный оборот показатель прогнозной рентабельности организационных преобразований, учитывающий совокупность факторов, оказывающих влияние на эффективность управления организационными преобразованиями по объектам преобразований.

5. Предложена схема реализации механизма управления эффективностью организационных преобразований предприятий промышленности на основе методов построения организационной структуры

управления, выделения составных элементов предприятия и установления взаимосвязей между ними, а также выделения их качественных и количественных характеристик, обеспечивающих оптимизацию системы полномочий, ответственности и взаимосвязей по функциям управленческих и производственных процессов.

6. Доказано, что применение технологии аутсорсинга с выделением непрофильных сервисных служб в механизме управления организационными преобразованиями предприятий газовой промышленности позволит оптимально использовать имеющиеся ресурсы, повысить рентабельность деятельности, а также увеличить стоимость бизнеса.

Теоретическая и практическая значимость результатов исследования определяется развитием теоретических и методических положений развития механизма управления эффективностью организационных преобразований предприятий промышленности. Теоретическая значимость работы заключается в дальнейшем развитии методологической базы формирования и развития методов управления эффективностью организационных преобразований. Практическая значимость диссертационного исследования представляется в том, что основные выводы и рекомендации могут быть использованы государственными органами власти при разработке и реализации отраслевых и комплексных программ социально-экономического развития, инновационной политики, направленных на повышение эффективности управления предприятиями газовой промышленности.

Концептуальные положения, теоретические и практические выводы диссертационного исследования могут быть рекомендованы для использования в учебном процессе в таких дисциплинах, как «Менеджмент организации», «Стратегия и тактика антикризисного управления», «Теория управления» и др.

Апробация результатов диссертационного исследования. Отдельные теоретические положения диссертации и рекомендации получили свое отражение на различных научно-практических, международных, региональных и вузовских конференциях. Основные результаты исследования отражены в публикациях автора объемом 6,7 п.л., в том числе 3 публикации в изданиях, рекомендованных ВАК, объемом 1,5 п.л.

Структура работы. Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка использованной литературы и приложений. Работа изложена на 160 страницах машинописного текста, включает 9 таблиц, 14 рисунков, 5 приложений; библиографический список включает в себя 142 наименования.

II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ РАБОТЫ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Раскрыто содержание и структура элементов организационных преобразований предприятий, включающее: изменение структуры управления и способов функционирования предприятия, преобразование организационно-правовой формы, фундаментальное

изменение и перепроектирование существующих бизнес-процессов (управление производством, инновациями, снабжением, инвестициями, реализацией, персоналом, информацией, стоимостью бизнеса), отражающие последовательные целенаправленные изменения параметров производственной системы и соответствующих им экономических показателей эффективности.

Исследование концепций и взглядов на содержание преобразований предприятия позволил сделать следующие выводы:

- конечным результатом любых преобразований предприятия является эффект, выраженный количественно и качественно;
- объектом преобразований является само предприятие, а именно структурные элементы: организационно-правовая форма, организационная структура, персонал, культурные ценности, технологии, продукция, средства производства;
- организационные преобразования осуществляются для достижения роста экономических показателей эффективности деятельности предприятия;
- организационные преобразования включают процессную и содержательную стороны изменения;
- организационные преобразования тесно связаны с антикризисным менеджментом, в том числе и превентивным.

Представленные выводы позволяют исследовать процесс преобразований с позиции выявления причинно-следственных связей, выделения объекта изменений, разработки механизма преобразований и определения показателей эффективности преобразованных элементов в системе управления предприятием.

2. Выявлены критерии классификации организационных преобразований предприятий: причинно-целевой (антикризисные, превентивные, стратегические), объектный (производственные, финансовые, организационные), организационный (добровольные и принудительные), позволяющие обосновать целевую направленность организационных преобразований, базирующуюся на принципах непрерывности и экономичности управления для повышения эффективности управления.

Объектами (элементами) организационных преобразований предприятий, в большинстве случаев, являются организационно-правовая форма, организационная структура и персонал, технологии, продукция, средства производства, культурные ценности предприятия. Автором предлагается осуществить их группировку по функциональному признаку: производственная группа объектов преобразований; финансовая группа объектов преобразований; организационная группа объектов преобразований. Исходя из данной группировки целесообразно, в качестве критериев классификации организационных преобразований предприятия выделить: причинно-целевой признак; объектный признак; организационный признак. В таблице 1 представлена классификация организационных преобразований предприятия по указанным критериям. В процессе принятия решения о целесообразности проведения преобразований необходимо

выявить причины, определить объекты, положительные и отрицательные стороны, сформулировать цели и затем переходить к процессу изменений.

Таблица 1

Классификация организационных преобразований предприятия		
Критерий	Виды преобразований	Характеристика
Причинно-целевой	Антикризисные	Проводятся с целью выхода из сложившейся на предприятии кризисной ситуации.
	Превентивные	Проводятся с целью предотвращения кризиса на предприятии под влиянием изменяющихся условий внешней среды.
	Стратегические	Проводятся с целью минимизации зависимости от условий внешней среды. Включают непрерывный анализ факторов внешней среды, анализ хозяйственной деятельности предприятия и бизнес-процессов.
Объектный	Производственные	Включают преобразования в технологическом процессе производства.
	Финансовые	Включают преобразования капитала (в том числе акционерного), состава активов и пассивов предприятия.
	Организационные	Включают преобразования организационной структуры управления предприятием.
Организационный	Добровольные	Проводятся по решению собственника предприятия.
	Принудительные	Проводятся по решению законодательных актов

Пофакторный анализ функционирования предприятий позволил автору выявить наиболее существенные факторы внешней среды, изменения которых могут вызвать необходимость в организационных преобразованиях (табл. 2). Внутренние факторы, рассмотрены автором в качестве элементов механизма организационных преобразований.

Таблица 2

Факторы внешней среды, изменения которых могут вызвать необходимость организационных преобразований предприятия

Группы факторов внешней среды	Факторы, входящие в группу
Государственное регулирование и регулирование субъектов федерации	<ul style="list-style-type: none"> - цели и приоритеты экономического развития; - управление государственной и муниципальной собственностью; - внешнеэкономическое и валютное законодательство; - антимонопольное законодательство; - приватизационное законодательство; - налоговое законодательство; - денежно-кредитная политика.
Отраслевая конкурентная среда	<ul style="list-style-type: none"> - состояние платежеспособного спроса на продукцию; - состояние отрасли предприятия; - наличие и состояние конкурентов.
Географическое положение	<ul style="list-style-type: none"> - расположение предприятия по отношению к источникам сырья и материалов; - расположение предприятия по отношению поставщикам, потребителям и конкурентам.
Развитие науки, техники, информационных технологий	<ul style="list-style-type: none"> - достижения в области науки; - изменения в технологической базе; - достижения в области информационных технологий.

Отметим, что механизм организационных преобразований представляет собой постоянный процесс для реализации новых задач, решения проблем в управлении и определения направлений развития деятельности предприятия. Эффективность механизма организационных преобразований определяется показателями оценки результативности деятельности предприятия в каждой функциональной подсистеме с учетом затрат на осуществление изменений, в совокупности, определяющие комплексный показатель эффективности – стоимость бизнеса.

Ключевой целью организационных преобразований является повышение эффективности деятельности предприятия на основе сопоставления фактических результатов с плановыми показателями прибыльности, рентабельности. Данная цель обусловлена причинами возникновения потребности в преобразованиях: выход из кризисной ситуации; адаптация к новым условиям внешней среды; устойчивое функционирование и развитие предприятия.

3. Разработан механизм управления эффективностью организационных преобразований предприятий газовой промышленности, представляющий собой комплекс взаимосвязанных элементов: субъектов, инструментов, методов, ресурсов (средств), технологий, приводящих объекты преобразований в заданное положение на основе оценки критериев их эффективности, направленных на поддержание устойчивости предприятия, складывающихся под воздействием факторов среды.

Механизм управления эффективностью организационных преобразований представляет собой комплекс взаимосвязанных элементов: субъекты, объекты, методы, инструменты, ресурсы (средства), используемых в процессе управления преобразованиями предприятия, а также их комплексная оценка. К субъектам относятся руководство, менеджеры (исполнители), осуществляющим разработку и реализацию механизма. Объекты – функциональные управляемые подсистемы; ресурсы (средства) – необходимые условия и потенциал предприятия: бюджет, информация, технологии, знания и т.д..

Опираясь на определения термина «экономический механизм», которые были рассмотрены ранее, получим, что механизм управления эффективностью организационных преобразований – это система методов, инструментов средств воздействия, технологий, используемых в процессе управления преобразованиями предприятия, а также их оценки. Данный механизм приводится в движение под воздействием внешних факторов, влияющих на необходимость организационных преобразований, а также внутренних факторов развития предприятия, возможностей и ограничений отрасли с целью выхода из кризисной ситуации, предотвращения угрозы кризиса или устойчивого функционирования и развития промышленного предприятия (рис. 1).



Рис. 1. Обобщенная поэтапная схема организационных преобразований предприятий с позиции выявления потребности в изменениях

По мере ускорения темпов роста научно-технического прогресса и в связи с переходом к рыночным условиям хозяйствования появилась необходимость в формировании новых организационно-экономических механизмов управления производством. Традиционные механизмы, сыгравшие в свое время важную роль в развитии отечественной промышленности больше не соответствовали целям предприятий.

Необходимо построить механизм управления эффективностью организационных преобразований, который бы учитывал достижение конечной цели преобразований при изменении внутренних и внешних факторов деятельности предприятия – повышения эффективности производства продукции или услуг, а также рассмотреть возможность его поэтапного внедрения на предприятия газовой отрасли. Результатом внедрения такого механизма должно стать следующее: развитие рыночных отношений и механизмов в сфере топливо- и энергоснабжения, снижение себестоимости продукции или услуг, потребительских издержек, рост инвестиционной привлекательности, изменение структуры имущества и обязательств и т.д.,

Принципы организационных преобразований должны обеспечить успешность реализации представленного механизма, рассматриваемые автором в качестве основных правил проведения преобразований предприятия, в частности, принципы: целевой ориентации; комплексности; плановости; адаптивности; обратной связи; объективности; снижения сопротивления изменениям; эффективности.

Данный механизм приводится в движение под воздействием внешних факторов, влияющих на необходимость организационных преобразований, а также внутренних факторов развития предприятия, возможностей и ограничений отрасли с целью выхода из кризисной ситуации, адаптации к условиям среды или устойчивого функционирования и развития предприятия (рис. 2). Состав факторов, воздействующих на предприятие, подтверждает необходимость организационных преобразований как постоянно возобновляемого процесса.

Структуру механизма управления экономической эффективностью организационных преобразований предприятий промышленности, по мнению автора, целесообразно рассматривать также в разрезе функций управленческого процесса, а также используя принципы формирования BPM-систем. Так, *элементами «входа»* в механизме управления эффективностью организационных преобразований будет исходное состояние элементов (объектов преобразований - производство, финансы и персонал), которое подвергается преобразованиям. Для того чтобы конечный результат был качественным, необходимо обеспечить качественный процесс преобразований, включающий в себя выбор методов, инструментов организационных преобразований, а также оценку эффективности результатов преобразований: предварительную и конечную оценку результатов.

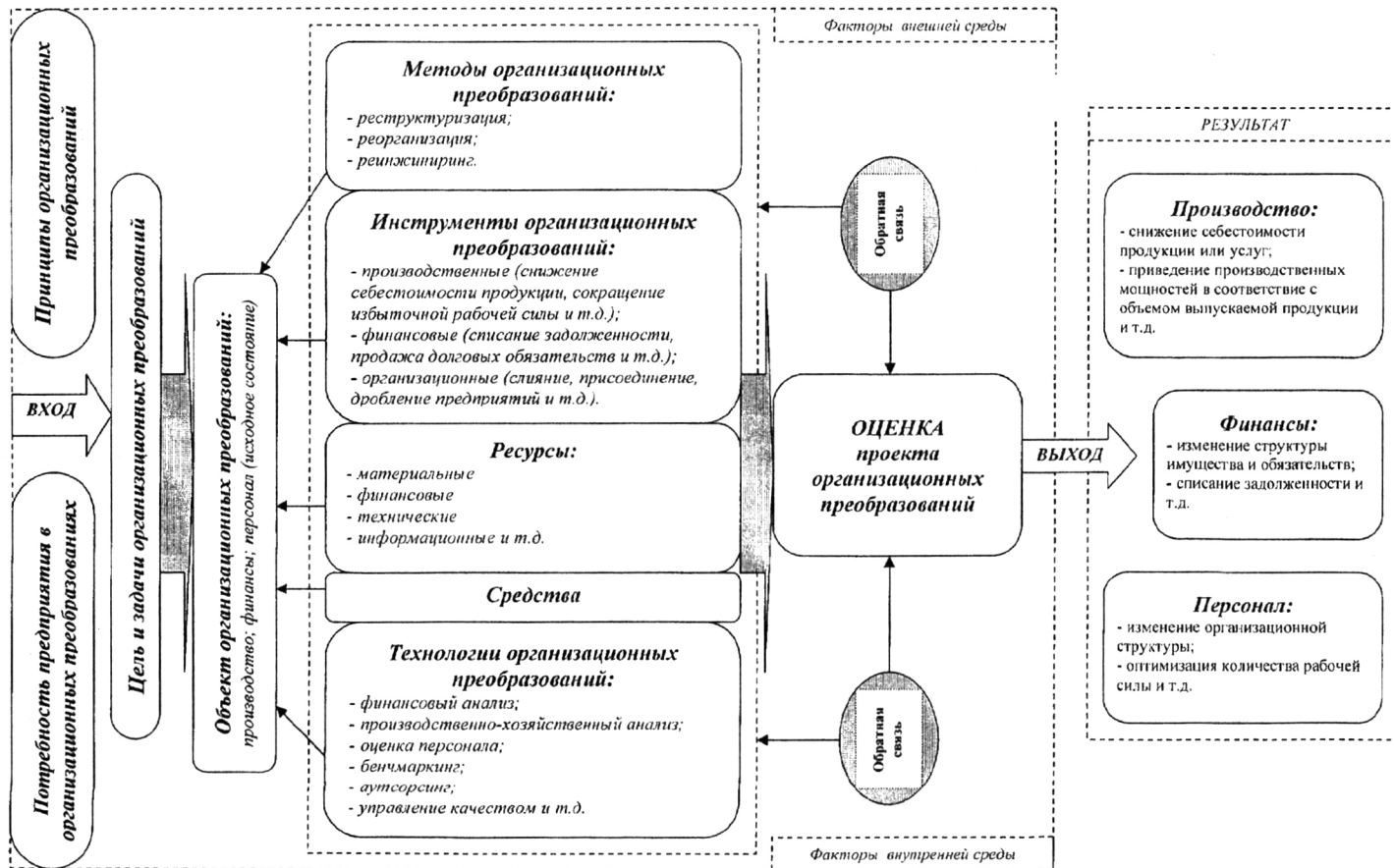


Рис. 2 Механизм управления эффективностью организационных преобразований предприятий газовой промышленности

Представленный механизм управления эффективностью организационных преобразований предприятия следует разбить на ряд этапов (рис. 3).

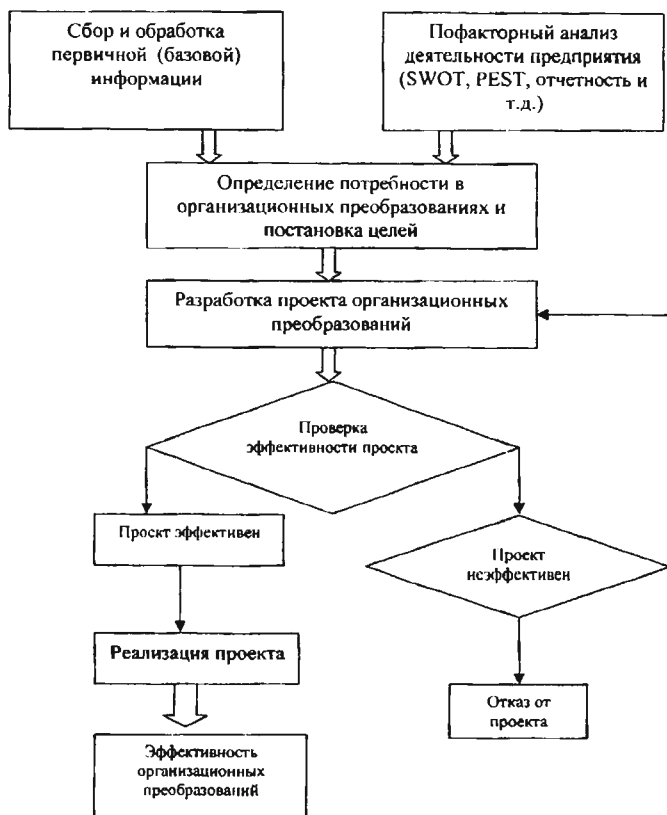


Рис. 3 Этапы механизма управления эффективностью организационных преобразований предприятий

Этап 1. Определение потребностей и целей организационных преобразований. На основе пофакторного анализа деятельности предприятия, стратегии, целей и задач определяются причины, вызывающие необходимость в организационных преобразованиях.

Этап 2. Разработка проекта организационных преобразований. На данном этапе необходимо определить объект преобразований, метод, инструменты и технологии, с помощью которых будет реализован проект. Очень важно наличие достоверной информации о внешней и внутренней среде предприятия, полученной из статистической и финансовой отчетности.

Этап 3. Предварительная оценка проекта организационных преобразований. Определяется целесообразность проведения организационных преобразований на предприятии с использованием специальной методики расчета эффективности по объектам преобразований (что было и что стало), а также вносятся корректировки в проект.

Этап 4. Приведение в действие механизма организационных преобразований. Разработка комплекса мероприятий с определений ответственных за каждое мероприятие с указанием сроков выполнения.

Этап 5. Оценка результатов организационных преобразований. В качестве критерия оценки целесообразно применять методику расчета эффективности с использованием показателей стоимости бизнеса.

Отметим, что реализация представленного механизма управления эффективностью организационных преобразований позволит предприятию выявить внутренние резервы и более эффективно использовать имеющиеся ресурсы и возможности.

4. Введен в научный оборот показатель прогнозной рентабельности организационных преобразований, учитывающий совокупность факторов, оказывающих влияние на эффективность управления организационными преобразованиями по объектам преобразований.

В процессе реализации организационных преобразований целесообразно определение эффективности на основе прогнозной оценки предполагаемого результата и затрат, в соответствии с целями предприятия. Эффективность организационных преобразований промышленного предприятия должна строиться на следующих принципах:

- измеримость с помощью количественных показателей;
- многоэтапность оценки (оценивать результаты преобразований необходимо на каждом отдельном этапе их проведения);
- учет изменения цен на различные виды продукции и ресурсов;
- учет влияния рисков, возможных при реализации проекта организационных преобразований.

Организационные преобразования промышленного предприятия в общем случае нацелены на повышение эффективности его деятельности, а значит, в качестве критериев оценки эффективности необходимо использование показателей эффективности деятельности предприятия.

Важнейшим показателем эффективности деятельности предприятия является его прибыль. По мнению автора, в процессе организационных преобразований важность приобретает значение показателя прогнозной прибыли, которую предприятие предполагает получить после проведения организационных преобразований. Оценка прогнозной прибыли основывается на уровне доходности предприятия в предшествующие преобразованиям периоды с учетом предполагаемых изменений и прогнозной инфляции. Относительным выражением прибыли являются показатели рентабельности, которые характеризуют окончательные результаты функционирования предприятия. Расчет показателей рентабельности – соотношение эффекта с

имеющимися или использованными ресурсами – позволяет оценить результат преобразований для всех составляющих деятельности предприятия: производственной (показатель рентабельности продукции), финансовой (показатель рентабельности капитала, собственного и заемного), имущественного комплекса (показатель рентабельности активов, внеоборотных и оборотных), показатель рентабельности затрат на персонал. Выбор показателей рентабельности в качестве критериев оценки организационных преобразований обусловлен тем, что их расчет позволит спрогнозировать финансовые результаты деятельности предприятия после проведения преобразований. В случае, если прогнозная рентабельность не соответствует ожиданиям, план организационных преобразований подлежит корректировке.

Первым шагом расчета показателя прогнозной рентабельности является определение весовых коэффициентов показателей рентабельности посредством экспертной оценки, исходя из цели преобразований. В состав экспертной группы, по нашему мнению, целесообразно ввести специалистов экономической, финансовой, кадровой, бухгалтерской служб предприятия, инженеры, руководители разных уровней (8-10 человек).

Следующим шагом станет определение интегрального коэффициента рентабельности (K_p), который должен наиболее полно учитывать все факторы, влияющие на эффективность управления и отвечать следующим основным условиям: отражать основную цель управления; быть критичным к варьируемым параметрам, т.е. изменяться при модифицировании параметров; быть единственным, так как только в этом случае возможно строгое математическое решение.

$$K_p = \frac{\sum_{i=1}^n P_i * W_i}{\sum_{i=1}^n W_i} \quad (1),$$

где P_i – значение i -го показателя рентабельности; W_i – весовой коэффициент.

При прогнозных расчетах денежных потоков приходится прибегать к предположениям и ограничениям, имеющим условный характер. В этой связи, в необходимо поэтапно оценивать результат, проводить промежуточный анализ. Для того, чтобы рассчитать эффективность затраченных на преобразования средств, целесообразно использовать коэффициент прогноза (K_{np}), который рассчитывается с учетом ставки дисконта:

$$K_{np} = \frac{Э_{np}}{И_{np}} * \frac{1}{(1 - D)^n} \quad (2),$$

где $Э_{np}$ – эффект от преобразований; $И_{np}$ – затраты на преобразования.

Коэффициент прогнозной рентабельности ($K_{прр}$) рассчитывается с использованием следующей формулы:

$$K_{прр} = K_p(\text{баз}) * T_p + K_{пр} \quad (3),$$

где $K_p(\text{баз})$ – базовое значение K_p ; T_p – темп роста.

В результате использования предложенной методики определения коэффициента прогнозной рентабельности организационных преобразований получены следующие результаты в динамике по годам и предприятиям (таблицы 3-5).

Таблица 3

Результат экспертной оценки весовых коэффициентов показателей рентабельности

	Э1	Э2	Э3	Э4	Э5	Э6	Э7	Э8	Среднее значение	Wi, (%)
Рентабельность продукции	4	6	6	6	5	4	6	7	5,5	35
Рентабельность активов	8	9	7	8	9	8	8	7	8,0	50
Рентабельность затрат на персонал	2	3	3	2	3	2	2	2	2,4	15

Таблица 4

Динамика показателей рентабельности УТТ и СТ, %

	Газпром трансгаз Саратов			Газпром трансгаз Волгоград			Газпром трансгаз Самара		
	2009	2010	2011	2009	2010	2011	2009	2010	2011
Рентабельность продукции	15,3	14,7	12,1	12,2	11,1	11,0	14,4	12,1	12,2
Рентабельность активов	6,9	7,9	7,5	6,3	6,8	6,8	9,3	8,9	9,1
Рентабельность затрат на персонал	20,3	21,0	20,6	18,9	19,6	19,4	20,9	20,6	20,7
K_p	11,85	12,25	11,08	10,26	10,23	10,16	12,83	11,78	11,93

Таблица 5

Расчет показателей прогнозной рентабельности УТТ и СТ, %

Наименование показателя	Газпром трансгаз Саратов	Газпром трансгаз Волгоград	Газпром трансгаз Самара
$K_{пр}$	0,04	0,07	0,06
$K_{прр}$	14,4	17,1	17,1

5. Предложена схема реализации механизма управления эффективностью организационных преобразований предприятий промышленности на основе методов построения организационной структуры управления, выделения составных элементов предприятия и установления взаимосвязей между ними, а также выделения их качественных и количественных характеристик, обеспечивающих оптимизацию системы полномочий, ответственности и взаимосвязей по функциям управленческих и производственных процессов.

Организационная структура управления (ОСУ) организационными преобразованиями предприятия представляет собой декомпозицию системы целей преобразований до уровня частных задач. При построении ОСУ организационных преобразований предприятиями могут быть использованы два основных метода декомпозиции: вертикальная декомпозиция; горизонтальная декомпозиция. Следует отметить, что горизонтальный подход более продуктивен, так как более конкретен, нагляднее выявляет узкие места и дает ответ на вопрос о том, что необходимо делать.

Структуризацию предприятия для целей построения организационной модели управления преобразованиями наиболее целесообразно осуществлять в следующей последовательности.

1. Технологическая структуризация – разделение предприятия в соответствии с выполняемыми операциями, с последующей их группировкой: рабочие места – бригады – участки – цеха – предприятие.

2. Экономическая структуризация – разделение предприятия в соответствии с экономическими процессами движения стоимости, среди которых выделяют формирование затрат предприятия на производство продукции и получение дохода от основной и вспомогательной деятельности. Экономическая структуризация осуществляется в следующей последовательности: движение стоимости – выделение мест возникновения и центров ответственности – формирование точек контроля и критериев эффективности.

3. Организационная структуризация – разделение предприятия в соответствии с поставленными целями и задачами, с последующим формированием организационной структуры управления.

Организационная структуризация имеет два составляющих аспекта: деление системы управления на составные элементы по стратегиям, целям, задачам; построение взаимоотношений между элементами управления, которые делают систему управления целостной. Итак, организационная структура управления организационными преобразованиями – система должностей, полномочий, ответственности и связей, которая ориентирована на решение задач преобразований. На рис. 4 представлена схема построения организационной структуры управления организационными преобразованиями предприятия.

Объектом такой структуры являются, прежде всего, трудовые ресурсы предприятия, имеющие общие цели, выстроенные в определенной

иерархической последовательности и находящиеся в постоянном тесном контакте между собой, и очень важно определить, каким образом должно происходить взаимодействие объектов организационной структуры.

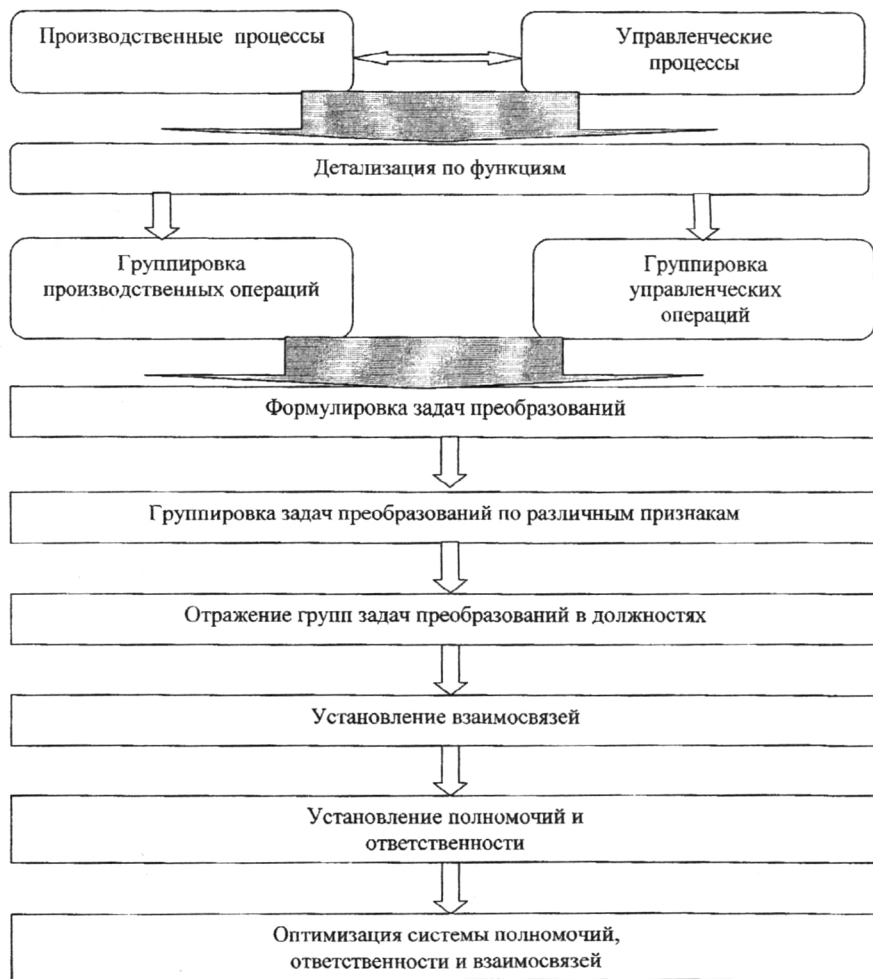


Рис. 4. Схема реализации механизма управления организационными преобразованиями предприятий

Можно выделить следующие типы отношений: инструментальные, предусмотренные процессом выполнения работ; переговорные, складывающиеся при разделе ресурсов; силы, зависимости, обусловленные

взаимовлиянием поведения; социо-эмоциональные, неформальные, складывающиеся в процессе социализации.

Оптимальная организационная модель организационных преобразований предприятия в полной мере учитывает особенности и требования технологической структуризации – потребности производственной системы – и экономической структуризации – потребности управления затратами (учет, распределение, контроль, анализ).

При построении организационной модели управления организационными преобразованиями предприятия с использованием процессно-системного подхода структуризация производится не на функциональные зоны, а на подсистемы управления. Каждая подсистема управления определяется вокруг процесса. Поэтому подсистему управления необходимо рассматривать как совокупность однородных бизнес-процессов, сгруппированных вокруг центра управления, с точки зрения конечного результата.

Организационная структура управления организационными преобразованиями – наиболее инертный элемент системы управления преобразованиями предприятия, которая является продолжением выбранной стратегии и отражает принятый порядок организации управления преобразованиями. ОСУ является, по сути, одним из инструментов выполнения задач. Она может либо способствовать реализации стратегии, либо, при неправильной постановке, препятствовать или ограничивать реализацию стратегии.

Наиболее сложной представляется ситуация, когда предприятие уже имеет действующую организационную структуру управления преобразованиями и разрабатывает стратегию своей деятельности на некоторую перспективу, причем данная стратегия предполагает существенные изменения в деятельности предприятия и его построении.

Для такой концепции характерно применение высоких технологий, повышающих требования как к качеству продукции, так и к качеству рабочей силы, снижающих число людей «у совершенно нового станка».

Нами установлено, что организационное управление преобразованиями вследствие значительного усложнения структуры и связей, а также непрерывно изменяющихся требований к системе, чтобы быть эффективным, неизбежно должно опираться на технические средства поддержки выработки и принятия управленческих решений, интегрированные в автоматизированную сетевую логико-информационную систему. Предназначением такой системы является оптимизация затрат. Такое видение предназначения автоматизированной системы управления (АСУ) следует из положения о том, что стратегия управления, направленная на достижение определенных организационных целей, в долгосрочной перспективе эффективна тогда, когда она реализуется при минимизации.

6. Доказано, что применение технологии аутсорсинга с выделением непрофильных сервисных служб в механизме управления организационными преобразованиями предприятий газовой промышленности позволит оптимально использовать имеющиеся ресурсы, повысить рентабельность деятельности, а также увеличить стоимость бизнеса.

Основными элементами процесса реализации аутсорсинга на предприятиях газовой промышленности являются субъект, объект, цель и способы ее достижения.

Для обеспечения эффективности использования аутсорсинга на предприятиях процесс принятия соответствующего управленческого решения необходимо осуществлять по этапам (рис. 5).

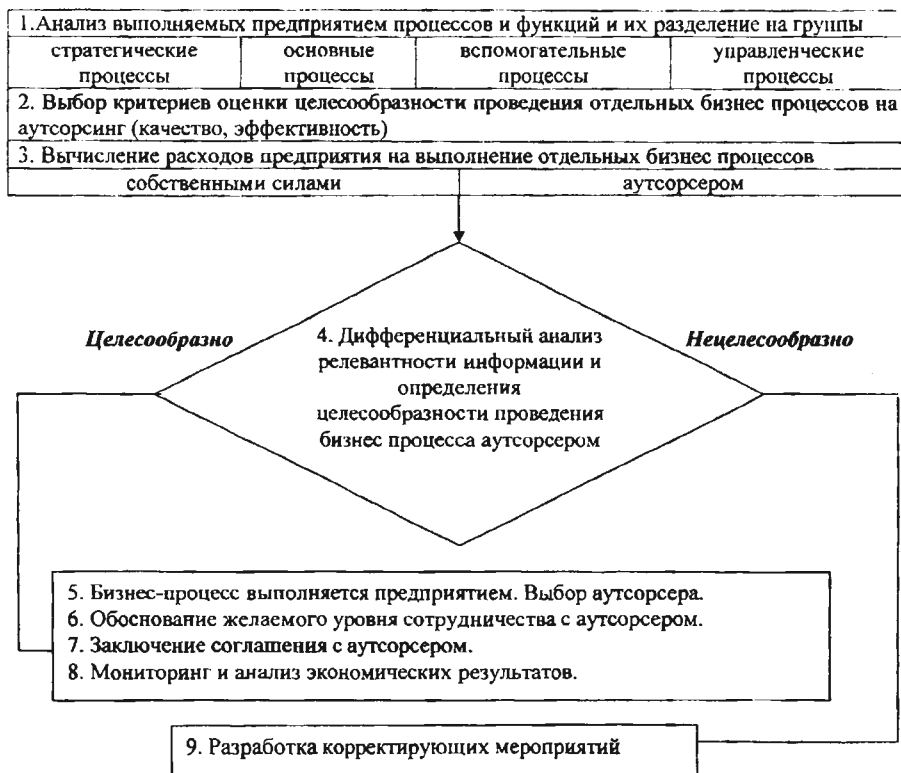


Рис. 5. Процесс принятия управленческого решения относительно привлечения к выполнению бизнес процесса аутсорсера.

Учет основных преимуществ и недостатков возможных вариантов реализации аутсорсинга позволяет обеспечить обоснование преобразований на предприятии в соответствии со стратегией его развития.

Особенностью функционирования ООО «Газпром трансгаз Саратов» является то, что благодаря выгодному географическому положению России, наличию мощной ресурсной базы и разветвленной газотранспортной инфраструктуры, предприятие имеет возможность стать связующим элементом между рынками энергоресурсов Европы и Азии, поставляя собственный газ и оказывая услуги по транзиту газа другим производителям. Это предопределяет содержание стратегий компании в ее ключевых областях деятельности.

Процесс организационных преобразований крупных промышленных структур, к которым относится ОАО «Газпром», на практике очень сложен. Газовая монополия, структурно представленная в виде большого количества многопрофильных предприятий, в период внутренних преобразований столкнулась с вопросом о целесообразности трансформации организационной структуры, возможности выделения непрофильных активов. Одним из инструментов эффективных преобразований может стать аутсорсинг, ввиду того, что данная технология управления обладает высокой адаптивностью к рынку.

III. СПИСОК РАБОТ ОПУБЛИКОВАННЫХ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

Статьи в изданиях, рекомендованных ВАК РФ

1. Горбунов, Д.В. Управления рисками организационных преобразований предприятий нефтегазовой отрасли [Текст] / Д.В. Горбунов, Н.К. Алимбекова // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2012. – Вып. 4 (43) - 0,6 п.л. (авторских: 0,3 п.л.)

2. Горбунов, Д.В. Концептуальный подход к определению сущности организационных преобразований промышленных предприятий [Текст] / Д.В. Горбунов // Вестник Тамбовского университета. Сер. Гуманитарные науки – Тамбов, 2012. – Вып. 7 (111) - 0,6 п.л.

3. Горбунов, Д.В. Критерии оценки экономической эффективности организационных преобразований промышленных предприятий [Текст] / Д.В. Горбунов // Вестник Тамбовского университета. Сер. Гуманитарные науки – Тамбов, 2012. – Вып. 8 (112) - 0,6 п.л.

Статьи и тезисы докладов в других изданиях

4. Горбунов, Д.В. Развитие механизма организационных преобразований промышленных предприятий [Текст] / Д.В. Горбунов // Экономика, социология, философия, право: материалы международной научно-практической конференции / Отв. ред. В.И. Долгий. – Саратов: «Издательство КУБиК», 2009. – 0,3 п.л.

5. Горбунов, Д.В. Сущность организационных преобразований как экономической категории [Текст] / Д.В. Горбунов // Развитие современного инновационного общества (экономические, социальные, философские,

правовые тенденции): материалы международной научно-практической конференции / Отв. ред. В.И. Долгий. – Саратов: «Издательство КУБиК», 2010. – 0,3 п.л.

6. Горбунов, Д.В. Особые требования к анализу и оценке организационных преобразований [Текст] / Д.В. Горбунов // Перспективы развития современной России: экономический, социальный, философский, правовой аспекты: IV Всероссийская научно-практическая конференция / Отв. ред. В.И. Долгий. – Саратов: «Издательство КУБиК», 2011. – 0,3 п.л.

7. Горбунов, Д.В. Особенности организационных преобразований российских предприятий [Текст] / Д.В. Горбунов // Перспективы развития современной России: экономический, социальный, философский, правовой аспекты: IV Всероссийская научно-практическая конференция / Отв. ред. В.И. Долгий. – Саратов: «Издательство КУБиК», 2012. – 0,3 п.л.

8. Горбунов, Д.В. Развитие механизма управления эффективностью организационных преобразований предприятий промышленности: монография [Текст] / Д.В. Горбунов. – Саратов: «Издательство КУБиК», 2010. – 4,0 п.л.

Подписано в печать 21.03.2013 г.
Бумага типогр. № 1 Печать RISO
Тираж 100 экз.

Формат 60X84 1/16
Уч.- изд.л. 1,2
Заказ 109

410003, г. Саратов, ул. Радищева, д. 89, СГСЭУ

